

Heredia, María Eugenia

Selección de jóvenes profesionales: una experiencia de trabajo colaborativo y en equipo con los gerentes de sucursales de Banco Macro-División Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

Directora: Schroeder, Ivana Karina

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**SELECCIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES: UNA EXPERIENCIA DE TRABAJO
COLABORATIVO Y EN EQUIPO CON LOS GERENTES DE SUCURSALES
DE BANCO MACRO – DIVISIÓN CÓRDOBA**

Alumna: Lic. María Eugenia Heredia

Asesora: Lic. Ivana Schroeder

Córdoba, 2017

Índice

Introducción	3
Sobre la organización: Banco Macro – División Córdoba.....	7
Objetivos.....	11
Metodología.....	11
Capítulo 1. El proceso de selección de personal en empresas – haciendo foco en jóvenes profesionales	15
Capítulo 2. El proceso de selección de jóvenes profesionales: en Banco Macro – División Córdoba y el rol de los gerentes de sucursal	24
Capítulo 3. Propuestas para colaborar con el proceso de selección de personal en Banco Macro – División Córdoba.....	35
3.1. Un proceso de selección basado en el trabajo en equipo	36
3.2. Una invitación a unificar criterios de selección de candidatos	39
3.3. Taller para compartir y hacer ajustes al nuevo modelo del proceso de selección	41
Conclusión.....	43
Bibliografía.....	46
Anexo	48

INTRODUCCIÓN

Introducción

El presente trabajo final integrador se propone como instancia de la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

El trabajo se centra en un área temática de la disciplina de los recursos humanos: la selección de personal; siendo el tema principal a abordar la selección de jóvenes profesionales a través del trabajo colaborativo y en equipo con los gerentes de sucursales de la División Córdoba de Banco Macro.

Actualmente, los gerentes de sucursal no se encuentran participando del proceso de selección en la organización, sólo se realiza entre el área de recursos humanos y coordinadores ya sea de banca individuos o banca empresas, como consecuencia de ello se ha observado malestar, se han recibido comentarios poco favorables en evaluaciones de la selección realizada y se han escuchado quejas respecto a la forma en que se incorpora una persona a la sucursal; por ejemplo se le notifica a un gerente de sucursal el día jueves o viernes que el lunes siguiente tendrá un ingresante del cual desconoce por completo su procedencia. Se trata de una persona a la cual el gerente va tener que recibir, capacitar e inducir tanto al puesto como a la organización; en definitiva, tendrá que lograr que se involucre lo más rápido posible en su equipo de trabajo y pueda resultar productivo y generar beneficios para la organización.

Un análisis de las respuestas ofrecidas, en el período 2014 a 2016, a las evaluaciones que se entregan a los gerentes de sucursal para que brinden su opinión respecto al proceso de selección, de la persona elegida, y de su aporte en general, permite visualizar como resultado que el nivel de participación y de contacto durante del proceso va desde “esporádico” a “moderado”; aparecen, a su vez, comentarios que aportan al diagnóstico de la situación: “sería conveniente que el gerente de la casa tuviera mayor participación en la designación”, “tener una conversación previa con el candidato antes de ser presentado a la sucursal, para la adaptación del mismo”, “sería conveniente una comunicación más fluida desde RR.HH. con la sucursal durante la selección”, entre otros.

Cabe aclarar que en el último tiempo, predomina la búsqueda de jóvenes profesionales que tengan las siguientes características generales: entre 23 a 28 años de edad; con formación afín a las ciencias económicas, administración de empresas, contador público y comercio exterior; experiencia mínima de dos años en entidades financieras. En este punto, se deberá consensuar y trabajar con los gerentes para manejar un criterio uniforme respecto al perfil requerido afín de que ellos también puedan comprometerse y sean protagonistas de la selección de su gente.

Estos indicios nos permiten suponer que encarar la selección de postulantes a través del trabajo colaborativo, y en conjunto con los gerentes de sucursal al momento de tomar la

decisión final (con los coordinadores regionales de ventas –para la banca de individuos– o líderes de empresas –para la banca de empresas–) agregaría valor al equipo y al negocio en tanto favorecería una adecuada elección del joven profesional más eficiente, eficaz y efectivo para ser incorporado en el banco, sin perder de vista las motivaciones que movilizan a su gente, su cultura, y la participación de las distintas generaciones que conforman esta organización.

A modo de justificar el tema planteado, debemos decir que en la actualidad se están introduciendo cambios significativos en las estrategias de recursos humanos basadas en la potenciación de las prácticas de alto rendimiento. Esto surge como consecuencia, tal como nosotros también mencionamos en nuestro caso a trabajar, por cambios y contingencias en factores organizativos como el tamaño, la tecnología, la cultura organizativa y estilos directivos.

Como antecedente en la temática un trabajo enfocado en la selección en entidades de créditos españolas (Sanchís Palacio & Campos Climent, 2010) sostiene que el enfoque de recursos establece cinco condiciones que las personas de la empresa deben cumplir para poder constituirse como recursos estratégicos, capaces de crear y sostener ventajas competitivas: valor, rareza, imitación imperfecta, sustitución imperfecta y apropiación. Las personas proporcionan valor a la organización siempre y cuando la dirección de recursos humanos fomente la innovación y la creatividad y oriente a la empresa hacia el desarrollo de sistemas participativos que incrementen el impacto de los recursos humanos sobre el rendimiento de la organización.

Un aspecto que nosotros planteamos con anterioridad es que el gerente de sucursal del banco participando e involucrándose en el proceso de selección, pueda lograr que la persona se involucre lo más rápido posible en su equipo de trabajo y pueda resultar productivo generando beneficios para la organización. En este sentido, de acuerdo a los que nos dicen Sanchís Palacio y Campos Climent (2010) en sus estudios, la apropiación (lograr que la persona se involucre en la empresa) se da cuando la organización se beneficia por el valor agregado por su gente. Por tal motivo la organización deberá crear los mecanismos y herramientas adecuadas para captar y retener el valor añadido por su gente en su propio beneficio.

Se considera que la búsqueda y la selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada del capital humano en las organizaciones, dado que garantiza la fuerza de trabajo idónea para el crecimiento de la actividad de una empresa, influyendo en la competitividad de la misma y la satisfacción laboral de sus colaboradores. Por ello el proceso de selección debe estar alineado con los objetivos de la organización y

considerar las concepciones y técnicas más actuales sobre la adquisición y gestión del conocimiento, la personalidad humana y su interacción en grupos (Sánchez Amador, 2014).

Por otra parte, en referencia a nuestro tema respecto a los jóvenes, encontramos que Ernesto Gore (1996) hizo un estudio sobre la integración de jóvenes en el ámbito laboral. Él nos comenta, desde aquel entonces, que si bien los problemas de integración se presentan en mayor o menor medida en todos los procesos de incorporación de personal, hay una mayor dificultad en el caso de los jóvenes profesionales. La integración de jóvenes graduados de alto potencial tiene dificultades, tal como se está viviendo actualmente, tanto para los graduados como para la organización.

Mencionaremos a continuación algunos de los inconvenientes de ambas partes.

Para los graduados:

La universidad requiere de sus alumnos que dominen las materias de su carrera, y no necesariamente que comprendan la universidad en sí misma como sistema que debe sobrevivir en un medio.

El ambiente de la universidad es mucho más homogéneo que un ambiente laboral.

En las organizaciones no está todo tan claro qué debe aprenderse y no siempre son claros los criterios de evaluación.

En muchos casos, los jóvenes no están preparados para equivocarse, no están acostumbrados.

Existen diferencias entre lo aprendido en la universidad y las tecnologías y procedimientos de una industria o servicio en particular.

La gente joven tiene dificultad para medir sus propias fuerzas: oscilan entre la omnipotencia, que lleva a la frustración, y la impotencia, que lleva a la parálisis.

Para las empresas:

No se tiene bien el claro las expectativas hacia los jóvenes de alto potencial.

Muchas veces, el proceso de cambio no es compartido y los jóvenes no encuentran líderes o modelos.

Muchas empresas tienen problemas para atraer jóvenes y otras no saben cómo retenerlos. Algunas los integran a la cultura existente sin desarrollarlos.

Los esquemas de capacitación existentes para las personas que ya están en sus puestos no siempre resultan aptos para jóvenes con poca experiencia.

Esto nos servirá como disparador para realizar nuestro análisis y desarrollo del trabajo final integrador que se expone a continuación.

SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Banco Macro – División Córdoba

Sobre la organización: Banco Macro – División Córdoba

Banco Macro es una entidad de capital argentino que inicia su actividad financiera en el año 1978, actualmente cuenta con 38 años en el mercado. Respecto a su estructura geográfica posee 9 divisiones (División Jujuy, División Salta, División Nea, División Tucumán, División Oeste, División Santa Fe, División Amba, División Córdoba, División Buenos Aires y Sur), tiene 430 sucursales, y está conformado por más de 8600 colaboradores distribuidos a lo largo de toda la Argentina.

Para comprender e interiorizarse en su cultura, se destaca de la organización lo siguiente:

VISIÓN: quieren ser reconocidos como el banco líder en satisfacción de clientes.

MISIÓN: trabajan día a día para construir relaciones de confianza y diferenciarse por su cultura única y de cuidado al cliente.

VALORES

Cercanía: se diferencian por su trato personal y humano. El conocimiento de los clientes les permite apoyarlos en sus proyectos.

Agilidad: son resolutivos, buscan soluciones rápidas y eficaces. Son flexibles, se adaptan a las necesidades de cada cliente y mercado.

Autoexigencia: se enfocan en la mejora constante de la calidad profesional. Buscan la excelencia en la gestión (independencia, autonomía y participación).

Compromiso con el Desarrollo: apoyan el progreso de empresas, emprendedores y comunidades de las regiones en las que operan. Impulsan la inversión productiva empezando por sus propios beneficios.

En el presente trabajo final integrador se trabajará haciendo foco en una de las divisiones que conforma la organización: División Córdoba, la cual está compuesta por 4 regiones: Región Córdoba Norte (ejemplo de sucursales: Morteros, Arroyito, Freyre, Brinkman, Las Varillas, etc.), Región Córdoba Oeste (ejemplo de sucursales: Villa Allende, La Falda, Villa Carlos Paz, Villa General Belgrano, Alta Gracia, etc.), Región Córdoba Metro (todas las sucursales de Córdoba Capital) y Región Córdoba Sur (ejemplo de sucursales: Río Cuarto, Villa María, Bell Ville, Laboulaye, General Deheza, etc.). La división cuenta con una dotación de 1200 colaboradores distribuidos entre áreas administrativas y en la red de las 60 sucursales ubicadas en la provincia de Córdoba.

A continuación se presenta la estructura ejemplar de una sucursal del banco:

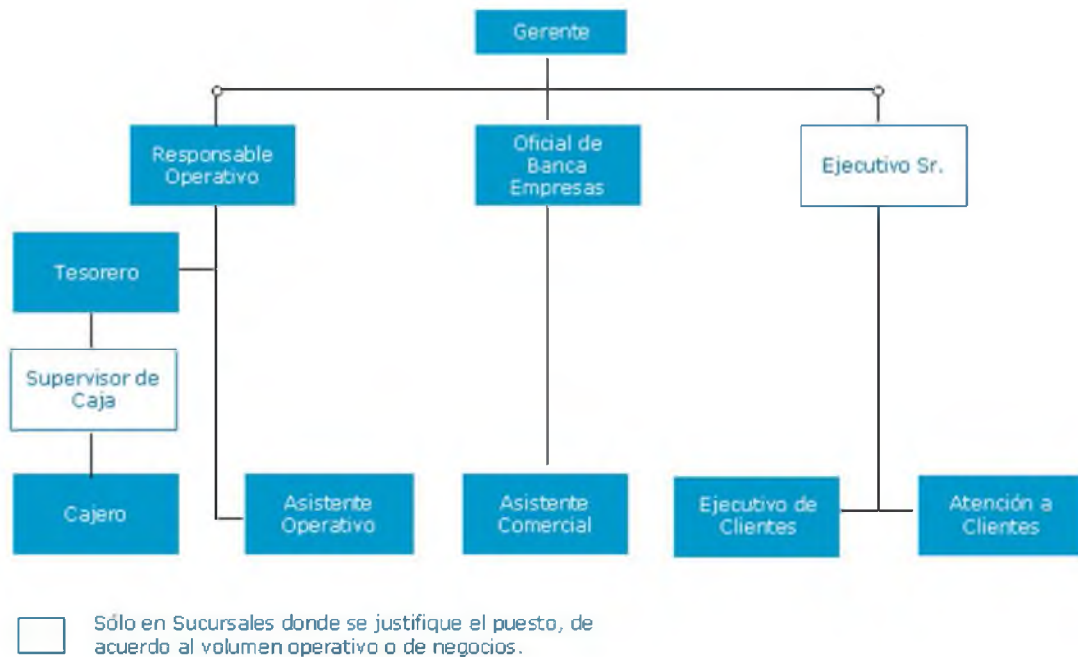


Figura 1. Estructura de una sucursal

Fuente: Banco Macro, 2016

Cabe aclarar que en nuestro trabajo haremos foco en dos puestos comerciales e iniciales: Ejecutivo de Clientes y Asistente Comercial – como se ve en la imagen.

Respecto al área de recursos humanos de División Córdoba, denominada en el banco Relaciones con el Personal, está compuesta por 6 colaboradores: la mitad gestiona la parte técnica, legal y administrativa, y la otra mitad se encarga de la gestión de búsqueda y selección de personal, formación y desarrollo, y actividades de motivación e integración de colaboradores.

Los tiempos actuales nos encontramos insertos en un contexto económico, tecnológico y social fluctuante, que, como a la mayoría de las organizaciones, desafía de manera constante a Banco Macro, institución sobre la que se desarrollará la presente propuesta. Con el objetivo de responder eficazmente a los retos del siglo XXI, el banco desde el año 2013 comienza a trabajar en un cambio cultural (visión, misión, valores, principios y competencias), a partir del desarrollo de la actitud de liderazgo, que implica hacerse cargo del desafío para agregar valor. Esta transformación conlleva que el área de recursos

humanos del banco comience a alinearse bajo todos los nuevos lineamientos y procedimientos.

En respuesta a la necesidad de que el área de recursos humanos logre ajustarse al cambio mentado y generar un trabajo colaborativo y en equipo, desde la presente propuesta se parte del supuesto de la importancia que cobraría el hecho de que los gerentes de sucursal puedan participar en el proceso de selección de personal, de manera tal que puedan aportar su experiencia, intercambiar opiniones y /o sugerencias (según la localidad de la provincia de Córdoba en la que se encuentren) respecto a los conocimientos, aptitudes, actitudes, motivación, experiencia, intereses y habilidades de cada postulante. Ello permitiría llegar a un consenso sobre la persona que posee el mejor perfil para incorporarse a la organización.

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Objetivos

General

Mejorar el modelo de selección actual de jóvenes profesionales en el Banco Macro a través del trabajo colaborativo y en equipo con los gerentes de sucursal de la División Córdoba.

Específicos

Desarrollar el proceso de selección actual a través del diseño de un modelo que incluya las diferentes etapas a seguir y la designación de los responsables idóneos en cada una de ellas.

Facilitar la unificación de criterios y tiempos de implementación del proceso de selección mediante la elaboración de un instructivo destinado a todos los involucrados en el proceso.

Elaborar una propuesta de taller a los fines de socializar el modelo propuesto con los gerentes de sucursal y ajustar las condiciones necesarias para su implementación efectiva.

Metodología

A los fines de alcanzar los objetivos planteados se trabajará empleando herramientas desde un enfoque cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2006) para obtener datos e información a fin de analizar, comprender y proponer. Las herramientas se mencionan a continuación:

Observación

En su libro Sampieri (2006) nos indica que consideremos los siguientes elementos: ambiente físico (entorno), ambiente social y humano, acciones individuales y colectivas, hechos relevantes; cabe mencionar que esta es una lista parcial, ya que surgen de la misma instancia de inmersión y observación. Es necesario entender todo lo que rodea al aspecto que pretendemos analizar. En el presente trabajo, tal como lo mencionamos al principio, observamos y registramos una serie de acontecimientos y comentarios respecto a la selección por parte de los gerentes de sucursal en diferentes contextos ya sea en actividades de capacitación, reuniones, o a través de quejas planteadas de manera telefónica o por correo electrónico.

Tal como ya comentamos, actualmente, los gerentes de sucursal no se encuentran participando del proceso de selección en la organización, sólo se realiza entre el área de recursos humanos y coordinadores ya sea de banca individuos o banca empresas, como consecuencia de ello se ha observado malestar, se han recibido comentarios poco favorables en evaluaciones de la selección realizada y se han escuchado quejas respecto a la forma en que se incorpora una persona a la sucursal; por ejemplo se le notifica a un gerente de sucursal el día jueves o viernes que el lunes siguiente tendrá un ingresante del cual desconoce por completo su procedencia. Se trata de una persona a la cual el gerente va tener que recibir, capacitar e inducir tanto al puesto como a la organización; en definitiva, tendrá que lograr que se involucre lo más rápido posible en su equipo de trabajo y pueda resultar productivo y generar beneficios para la organización.

Un análisis de las respuestas ofrecidas, en el período 2014 a 2016, a las evaluaciones que se entregan a los gerentes de sucursal para que brinden su opinión respecto al proceso de selección, de la persona elegida, y de su aporte en general, permite visualizar como resultado que el nivel de participación y de contacto durante del proceso va desde “esporádico” a “moderado”; aparecen, a su vez, comentarios que aportan al diagnóstico de la situación: “sería conveniente que el gerente de la casa tuviera mayor participación en la designación”, “tener una conversación previa con el candidato antes de ser presentado a la sucursal, para la adaptación del mismo”, “sería conveniente una comunicación más fluida desde RR.HH. con la sucursal durante la selección”, entre otros.

Entrevista

La misma se define como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2006, pág. 597). Se pretende llevar a cabo entrevistas desde semiestructuradas a abiertas, para manejar cierto grado de flexibilidad.

En nuestro trabajo se toma una muestra aleatoria compuesta por 26 gerentes de sucursal de las 4 regiones de la División Córdoba de la organización, para recabar información respecto a lo siguiente:

ENTREVISTA DE RELEVAMIENTO PARA GERENTE DE SUCURSAL	
1)	¿Qué criterios y/o características debe tener la persona seleccionada de manera tal que se adecúe al puesto de trabajo? Principalmente puestos comerciales como son el de Asistente Comercial para Banca Empresa y el de Ejecutivo de Clientes para Banca Individuos.
2)	¿Qué competencias a nivel organización y afín a puesto comercial deben predominar en la persona seleccionada?
3)	¿Qué acciones debemos llevar a cabo – en conjunto – para que la persona se pueda adaptar e insertar de una manera rápida tanto a la organización como a su puesto de trabajo?
4)	¿Qué tiempos de cobertura de puesto vacante debemos manejar?
5)	¿Qué sugerencias y/o propuestas sugieren?

Tabla 1. Instrumento de relevamiento inicial para Gerente de sucursal

Fuente: elaboración propia.

Obtención de los datos de documentos, registros, materiales, artefactos.

En nuestro caso, tenemos a disposición para comenzar nuestro análisis las respuestas de las evaluaciones de selección e inducción al personal realizadas por los gerentes.

CAPÍTULO 1.

El proceso de selección de personal en empresas – haciendo foco en jóvenes profesionales

Capítulo 1. El proceso de selección de personal en empresas – haciendo foco en jóvenes profesionales

Al presente, la función de recursos humanos cambió sus prioridades, debe participar en el negocio de la compañía, los colaboradores deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. El área de gestión de personal debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto los resultados del área se miden a través de resultados financieros. El área de recursos humanos debe ser capaz de crear valor y de generar compromiso, no cumplir una mera función de vigilancia sobre el personal o reducir costes (Alles, 2000).

Ahora bien ¿por qué es importante recursos humanos? (Alles, 2000). Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de personal porque no es bueno:

Tomar a la persona equivocada.

Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho.

Que la gente no esté comprometida.

Que los empleados piensen que su salario es injusto.

Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Por tanto, para evitar estos inconvenientes – entre otros – los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas y trabajar de manera mancomunada y alineada a la estrategia del negocio de la organización.

Los recursos humanos son y serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro, por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno. Dave Ulrich (1997) sostiene la necesidad de incorporar un Representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios como miembro de la dirección de la empresa. Para ello debe estar capacitado en cuestiones de negocios así como en las prácticas más modernas del área. El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Si ese es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y en la misión de la compañía (Alles, 2000).

Expuesto lo anterior, pasemos a nuestro tema central del presente trabajo: la selección de personal – siendo un área temática de la disciplina de los recursos humanos. Se considera la selección de personal como un proceso clave y crítico para una organización, dado que constituye la elección de la persona más idónea para cubrir un puesto vacante. Debemos procurar minimizar el riesgo de error de la mentada elección para evitar luego consecuencias poco favorables en la productividad, eficiencia y eficacia de la empresa.

La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisiones, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. Su tarea básica consiste en escoger entre los candidatos buscados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, con el objetivo de escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, su punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. (Chiavenato, 2007).

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos: (Chiavenato, 2007).

Fase 1: recepción preliminar de candidatos;

Fase 2: entrevista de clasificación;

Fase 3: aplicación de pruebas de conocimientos;

Fase 4: entrevista de selección;

Fase 5: aplicación de pruebas psicométricas;

Fase 6: aplicación de pruebas de personalidad;

Fase 7: entrevista de selección con el gerente;

Fase 8: aplicación de técnicas de simulación;

Fase 9: decisión final de admisión.

Por la naturaleza y las características con que se lleva a cabo la entrevista de selección en la organización, es necesario mencionar las etapas de la misma (Chiavenato, 2007):

Preparación: las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

Los objetivos específicos de la entrevista

El método para alcanzar el objetivo de la entrevista

La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

Ambiente: el ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.

Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación, la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse. Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan: la atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos, en ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador. Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma. Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación. El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

Desarrollo de la entrevista: constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas – respuestas – preguntas, es decir, cuando no hay un rumbo preestablecido para cada entrevista.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle al entrevistado información de la empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

Terminación de la entrevista: se debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber el resultado.

Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe evaluar al candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Una vez que se ha efectuado lo anterior – desde recursos humanos –, se debe realizar la presentación de candidaturas ante el gerente, directivo, o encargado del área o departamento en el que se encuentre encuadrado el puesto a cubrir. El objetivo, es presentar un grupo de candidatos para ser entrevistados por gerencia para poder comprobar que los conocimientos técnicos, habilidades y experiencia son los requeridos por el puesto de trabajo. Para ello, debe efectuarse una preparación concienzuda de la entrevista.

Cabe aclarar, que no es función del área de recursos humanos decidir sobre el mejor candidato a incorporar, sino que se debe presentar la información para que la gerencia tome una acertada y buena decisión. Recursos humanos puede llegar a influir, como asesor, a estos efectos cumple “casi” un rol de consultor. Si por algún motivo el área de personal tiene un rol activo en el proceso, debe quedar claro que lo hace como colaborador que vela por el perfil corporativo de los postulantes, pero no es responsable de la decisión final, de este modo tiene la gran responsabilidad de poner el mayor esfuerzo para minimizar todo tipo de riesgo o error (Alles, 2000).

Nuestro trabajo hace foco en la selección, estando la mirada puesta principalmente en los jóvenes profesionales. En los mismos, tienen un rol preponderante las competencias conductuales con relación a los conocimientos, considerando: el compromiso, la responsabilidad, la capacidad de aprendizaje, la comunicación, el desempeño académico, los estudios extracurriculares, las actividades comunitarias, entre otros.

Se piensa que todos aquellos que consideren sus recursos humanos como el capital intelectual de su empresa y como una parte estratégica para su negocio, deberán tener en cuenta a los jóvenes para crear futuros gerentes en su organización. Para ello, es necesario contar con el apoyo del número uno y la primera línea de reporte, dejando en claro por qué y para qué se incorporan los jóvenes y se diseñe un diagrama sobre qué harán con ellos una vez que sean incorporados a la organización, determinando que el esfuerzo implicado será una inversión y no un mero gasto para la misma.

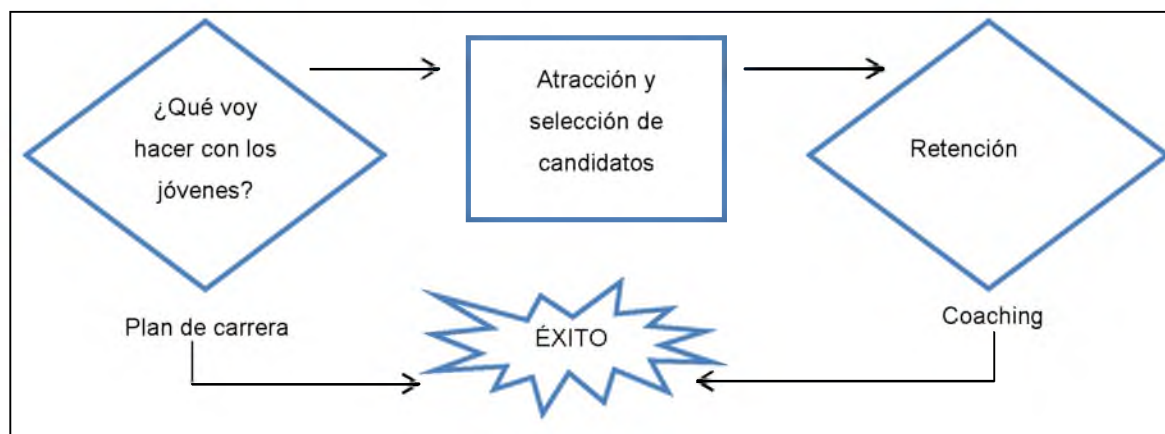


Figura 2. Plan de jóvenes profesionales - Esquema para el éxito

Fuente: Alles, Martha Alicia - 2000

Existen diferentes programas para jóvenes, entre los cuales se pueden mencionar:

Becas/pasantías: para estudiantes en la mitad de la carrera.

Trainee: para estudiantes universitarios con el 85% de las materias aprobadas y cursando el último año.

Programas de jóvenes profesionales: para graduados o universitarios que ingresan a la organización en relación de dependencia.

La selección de los jóvenes profesionales tiene similitudes y algunas diferencias con el proceso habitual de selección. Un aspecto clave es la búsqueda a través de distintos canales, como por ejemplo:

Anuncios: se apela a publicistas para su diseño, se diferencian de las tradicionales búsquedas.

Las universidades: se realizan presentaciones con videos y se entregan folletos.

Los referidos: los jóvenes profesionales de camadas anteriores presentan interesados.

Un aspecto clave – previo a la selección – es la búsqueda de los jóvenes, es necesario utilizar la imaginación y la creatividad para atraerlos y conquistarlos. ¿Por qué los jóvenes se interesan? Puede ser por la promesa de una carrera, capacitaciones, viajes al exterior, el orgullo de pertenecer a una organización con prestigio y renombre.

Un proceso de selección de este tipo requiere la misma capacidad y despliegue técnico que la selección de un gerente. Los pasos a seguir serían:

Lectura de CV.

Llenado de la solicitud de ingreso.

Entrevistas grupales con exposición del programa.

Evaluaciones grupales de personalidad.

Evaluaciones grupales de potencial.

Assessment grupal con participación de los futuros jefes.

Entrevista profunda individual con Recursos Humanos.

Entrevistas profundas (hasta cinco) con eventuales jefes.

Comparación de los distintos casos.

Elección del grupo finalista.

Entrevista final o de contratación.

Trámites de ingreso: exámenes preocupacionales.

Otro aspecto a considerar, es que las entrevistas no se basan en la experiencia laboral que el joven puede o no tener, sino en evaluar las competencias que el joven posee en función de lo que se pretenderá de él en el futuro.

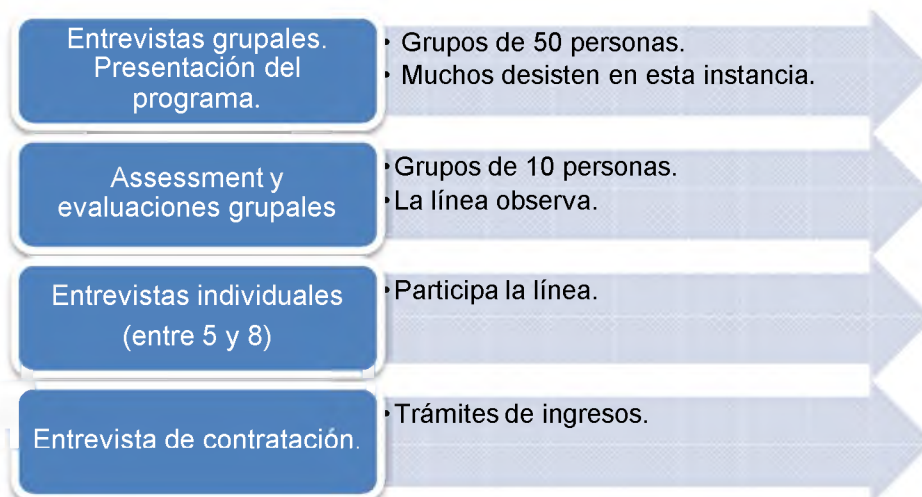


Figura 3. Pasos de un proceso de selección de jóvenes profesionales

Fuente: Alles, Martha Alicia - 2000

Es importante mencionar que los programas de jóvenes profesionales tienen una estrecha relación con los planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, así como los planes estratégicos de la compañía son analizados y aprobados por la dirección, de la misma manera e igual suerte debe correr un programa de tal índole. La participación de la línea (directivos, gerentes u encargados del área donde se encuentra el puesto a ocupar por el joven) es vital en todo el proceso, desde el inicio con la definición del perfil hasta el cierre (Alles, 2000).

Por ello, es vital e imprescindible capacitar a la línea sobre las competencias que deben ser evaluadas prescindiendo de la historia profesional, ya que por lo general los jóvenes no la tienen. Es necesario un entrenamiento previo con gerentes y directivos para que todos utilicen el mismo esquema y midan con la misma vara o criterio a los candidatos.

A su vez procuramos realizar la selección a través del trabajo colaborativo y en equipo con los gerentes de sucursal. Entendiendo que trabajar en equipo no es simplemente una forma de realizar la tarea, es un estilo de vida, es una postura frente a la vida. Como dice Susana, Richino (2008) no se puede lograr ningún resultado organizacional si no se cuenta con la colaboración y el aporte de todos los que tienen que ver con la operación, la convicción de que la posición más sencilla contribuye a aumentar, mejorar o entorpecer un negocio, y que sólo desde una mirada humanizada de la función del trabajo de cada miembro, un gerente, un vendedor o un oficial de créditos puede llevar adelante una gestión para la cual se necesita contar con la colaboración de todos. Esta competencia se considera necesaria y estratégica para toda la organización.

Cabe realizar una distinción entre grupo y equipo:

Grupo: conjunto de dos o más personas ligados entre sí por una constante de tiempo y espacio, articulados por su mutua representación interna, que se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad y que interactúan a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles (Insightixs Consulting, 2016).

Equipo: grupo reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito, metas de rendimiento y un enfoque común de trabajo, para lo cual se hallan mutuamente disponibles (Insightixs Consulting, 2016).

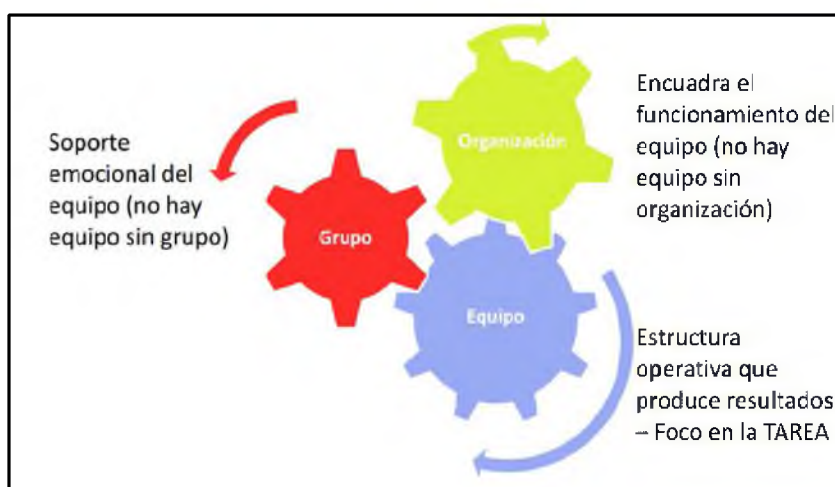


Figura 4. Presentación de grupo, organización y equipo

Fuente: Insightixs Consulting, 2016

Por otro lado, debemos considerar que en la actualidad el conocimiento se perfila como el elemento que marca la diferencia. Por tanto, inmersas en la denominada economía del conocimiento, las empresas, con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más fluctuante, están viéndose obligadas a gestionar dicho intangible, a llevar a cabo un conjunto de actividades orientadas hacia la creación, la puesta en común, el intercambio y la aplicación de aquel conocimiento fundamental para la mejora de los resultados de la organización. Siendo conscientes de que el principal creador y portador de este recurso son las personas, el factor humano está adquiriendo un valor diferencial y estratégico de gran relevancia, lo cual tiene implicaciones significativas a la hora de definir y aplicar las políticas de gestión de personal. Así, desde la Dirección de los Recursos Humanos se debe favorecer la atracción, el desarrollo y la retención de un capital humano capaz de crear, aplicar y transmitir los conocimientos valiosos para la organización; y todo ello hacerlo en línea con los objetivos estratégicos del negocio (Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sánchez, 2004).

Siguiendo lo mentado anteriormente, cabe aclarar que el concepto de competencia está cobrando mucha importancia, siendo uno de los más actuales en el contexto empresarial. Sin embargo, no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, principalmente, a David McClelland, que la definió como “la característica esencial de la persona y que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Este nuevo enfoque supone la aparición de una corriente en la Dirección Estratégica de la Empresa, en la que la persona juega un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización y donde la gestión por competencias está posicionándose como un modelo de gestión esencial para optimizar el valor agregado por los colaboradores, ya que permite gestionar los recursos humanos con un mayor grado de conocimiento y análisis, alineando la gestión del día a día con el aprendizaje continuo y los objetivos de cada individuo con los objetivos de la organización (Moreno Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sánchez, 2004).


CAPÍTULO 2.

El proceso de selección de jóvenes profesionales: en Banco Macro – División Córdoba y el rol de los gerentes de sucursal

Capítulo 2. El proceso de selección de jóvenes profesionales: en Banco Macro – División Córdoba y el rol de los gerentes de sucursal

Tal como mencionamos en el apartado de metodología, hemos observado y registrado una serie de acontecimientos y comentarios por parte de los gerentes de sucursal, respecto a la selección que se está llevando a cabo desde el área de Relaciones con el Personal en Banco Macro, en diferentes contextos ya sea en actividades de capacitación, reuniones, o a través de quejas planteadas de manera telefónica o por correo electrónico.

A continuación se presenta una de las herramientas que nos ha permitido realizar esta observación:

Limpiar Formulario			
Evaluación del Período de Inducción -Para el Evaluador-			
Lugar y Fecha:		Córdoba 23 de septiembre de 2015	
1. Datos del Ingresante			
Apellido y Nombres:	LEBEAU Juan Pablo		
Sector/Sucursal:	Fuerza Aerea 350		
Puesto:	Asistente comercial		
2. Datos del Evaluador			
Apellido y Nombres:	ALLUB Rodolfo A.		
Puesto:	Gerente	Teléfono/Int.:	1350
3. Evaluación			
1. ¿Considera que la persona ingresada cumple con los requisitos exigidos en la descripción del puesto y de lo solicitado a RRHH?		Completamente	
2. ¿Posee las competencias para realizar las tareas que se le solicitan?		Completamente	
3. ¿Considera que la persona se ha adaptado en forma rápida y adecuada a la Organización?		Si	
4. ¿Demuestra actitud positiva hacia su trabajo/Banco?		Siempre	
5. ¿El tiempo de cobertura se ajustó a los tiempos estipulados por Empleos?		Si	
6. ¿Cómo evaluarías la calidad del servicio brindado por Empleos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos?			
6.1. Calidad de información sobre el Candidato:		Satisfactoria	
6.2. Contacto durante el proceso:		Moderado	
6.3. Adecuación del perfil de los candidatos al puesto:		Completamente	
7. ¿Le gustaría hacernos alguna sugerencia para mejorar nuestro Proceso de Selección?			
4. Observaciones			
Estamos observando una muy buena adaptación del ingresante, tanto respecto de su puesto como con el equipo de trabajo			

A su vez, para poder desarrollar nuestras propuestas en el trabajo final integrador, se llevó a cabo un relevamiento por medio de entrevistas, tomando una muestra aleatoria compuesta por 26 gerentes de sucursal de las 4 regiones de la División Córdoba de la organización. A continuación se realiza un análisis de la información obtenida:

Análisis de pregunta uno: ¿Qué criterios y/o características debe tener la persona seleccionada de manera tal que se adecúe al puesto de trabajo? (Edad/ formación, experiencia). Principalmente en puestos comerciales como son el de Asistente Comercial para Banca Empresa y el de Ejecutivo de Clientes para Banca Individuos (ver en anexo perfiles de puestos).

Para responder a la pregunta metada, en los gráficos que se presentan a continuación se puede observar qué característica predomina más y un análisis de cada uno:

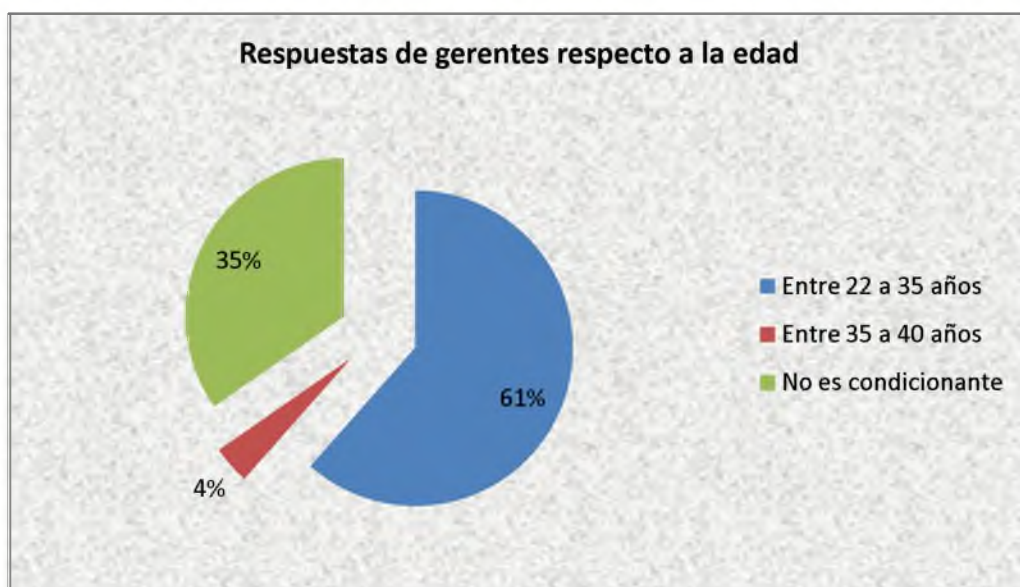


Gráfico 1. Respuestas de gerentes de sucursal respecto a la edad

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 1 se puede observar que más de la mitad de los gerentes entrevistados, es decir el 61%, se inclinan por incorporar jóvenes entre los 22 a 35 años de edad. Mientras que para el 35% la edad no es un requisito condicionante para ingresar al banco y sólo un 4% tiene preferencia por personas mayores a 35 años.

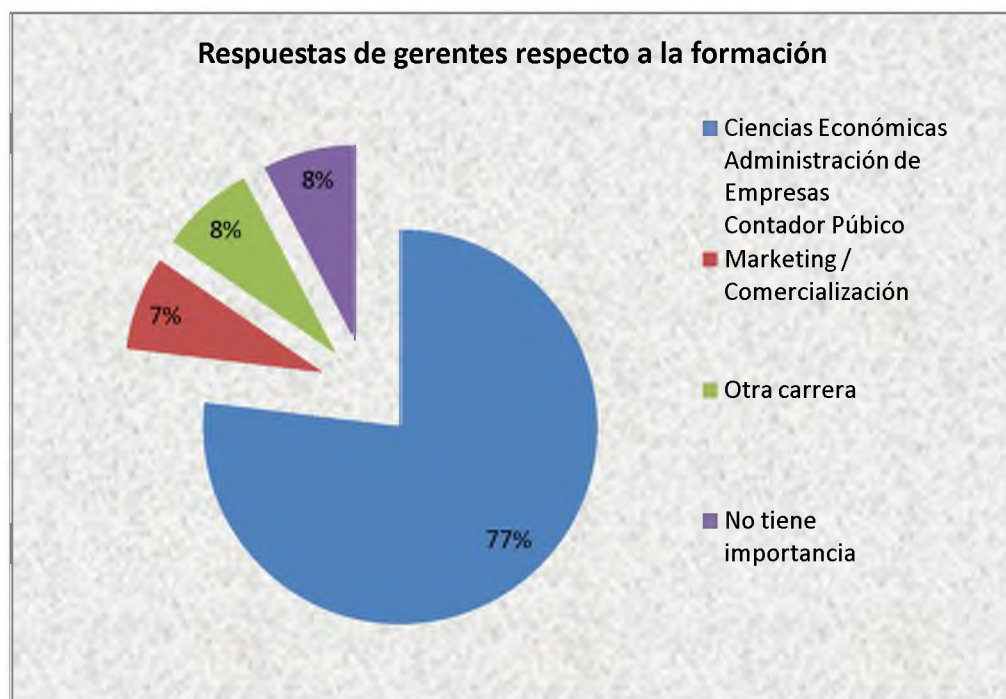


Gráfico 2. Respuestas de gerentes de sucursal respecto a la formación

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 2 se puede observar que el 77% de los gerentes de sucursal prefieren incorporar jóvenes con estudios afines a las carreras de Ciencias Económicas, Administración de Empresas y/o Contador Público. Por otro lado un 7% destacó carreras afines a Marketing o Comercialización, un 8% mencionó otras carreras como por ejemplo: Ingeniería en Agronomía (sobre todos para las sucursales que manejan el sector agro en banca empresas), Relaciones Internacionales o Comunicación; y para un 8% no tiene importancia la formación.

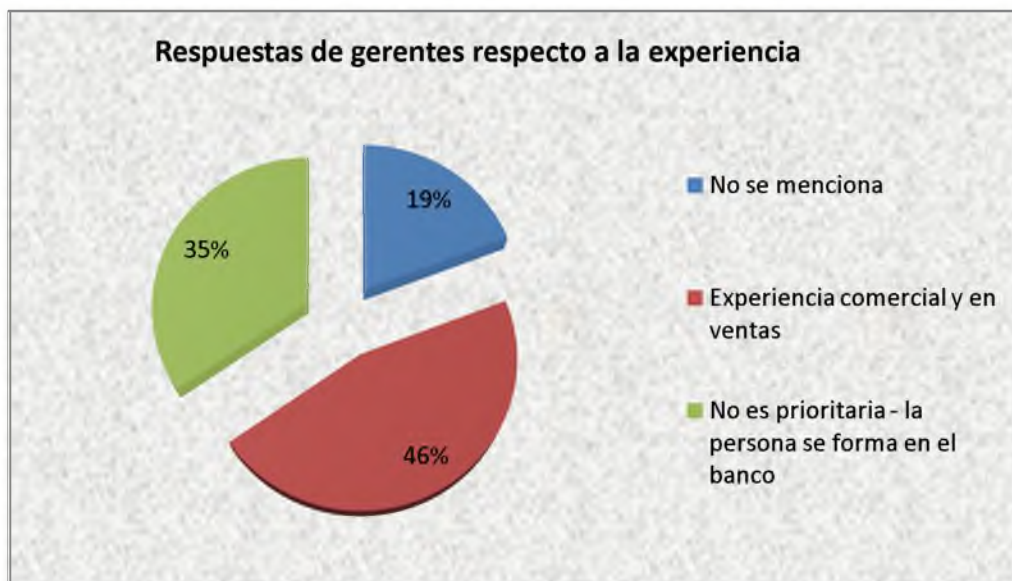


Gráfico 3. Respuestas de gerentes de sucursal respecto a la experiencia

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 3 se puede observar que el 46% de los gerentes entrevistados se inclinan por jóvenes con experiencia comercial y en ventas – no mencionando la cantidad de años, algún que otro dijo un año aproximadamente – luego un 35% dijo que la experiencia no es un factor determinante sino que al joven profesional se lo forma y entrena en el banco con las herramientas y sistemas a disposición. Finalmente, solo un 19% no tiene en cuenta esta variable para el ingreso de personal.

Análisis de pregunta dos: ¿Qué competencias a nivel organización y afín a puesto comercial deben predominar en la persona seleccionada?

De acuerdo a lo relevado con los gerentes de sucursal, en el gráfico 4 se puede ver qué competencias han sido mencionadas con mayor frecuencia y resultan predominante para el desempeño en un puesto comercial en sucursal.

Las competencias con mayor mención son las siguientes:

Trabajo en equipo.

Actitud.

Capacidad de atención al cliente.

Predisposición al trabajo y ventas.

Luego le siguen también con una referencia importante, competencias tales como:

Capacidad de comunicación.

Proactividad.

Responsabilidad.

Capacidad de toma de decisiones.

Flexibilidad.

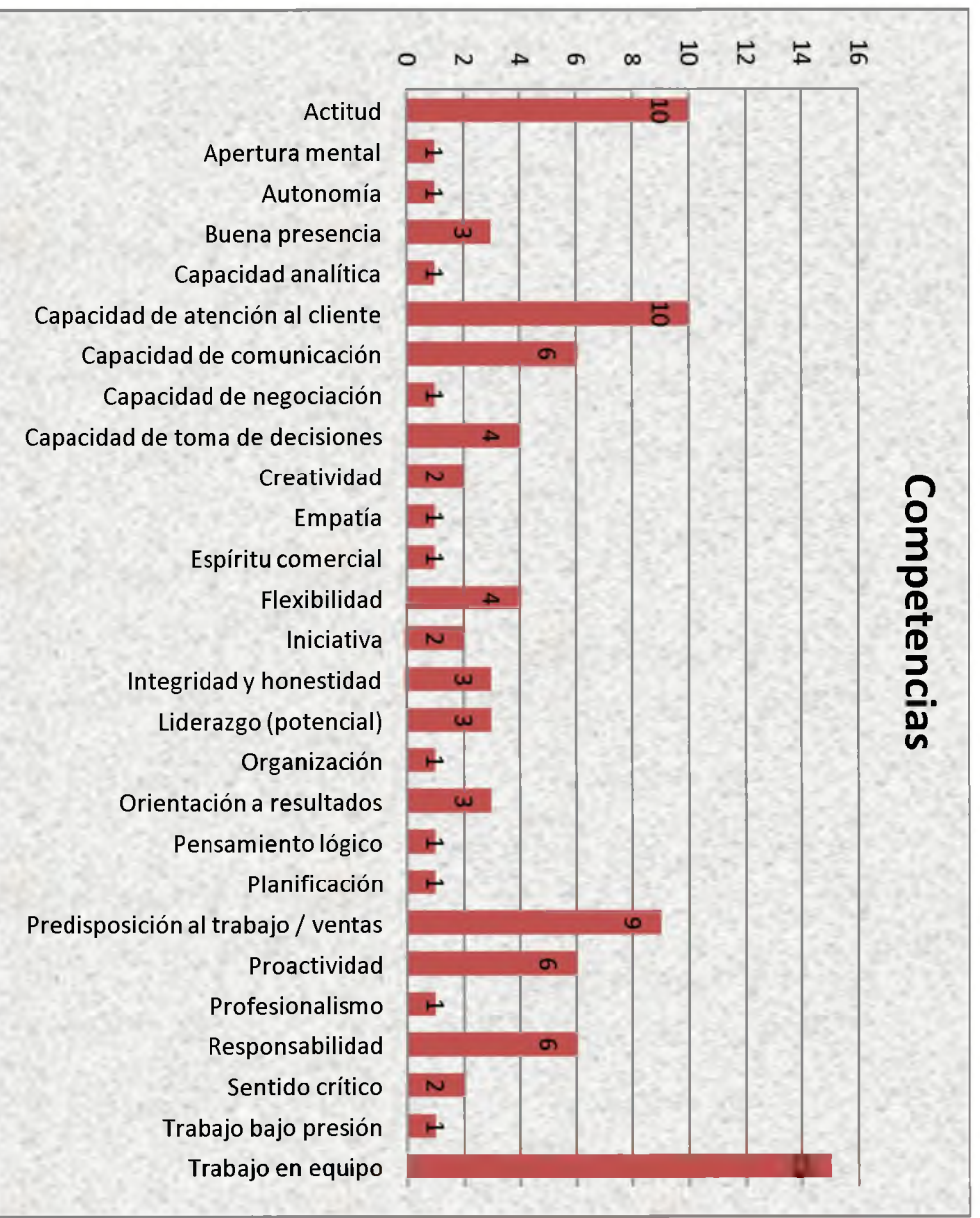


Gráfico 4. Competencias requeridas según los gerentes de sucursal

Fuente: elaboración propia.

Análisis de pregunta tres: ¿Qué acciones debemos llevar a cabo – en conjunto – para que la persona se pueda adaptar e insertar de una manera rápida tanto a la organización como a su puesto de trabajo?

En base al relevamiento realizado a los gerentes de sucursal se pueden comentar las siguientes acciones que mencionaron para llevar en conjunto:

Designar un guía o tutor (coach) para los primeros pasos del joven profesional, que le pueda dedicar tiempo y brindar los conocimientos básicos de la tarea a desarrollar.

Contactar al joven con personas que están en el banco (por ejemplo de áreas centrales: Riesgo Crediticio y Legales, de los distintos sectores operativos, gerencia regional, división) para que se pueda enriquecer de conocimientos y experiencias, tratar casos que surgen con los clientes en una sucursal, analizar vivencias, etc.

Brindar una adaptación previa del joven – entre 15 a 20 días – en una sucursal, que sólo se dedique a entender la operatoria, los sistemas, consejos de cómo hacer ventas eficientes y conocer los clientes, mientras va tomando conocimiento de los productos y servicios que el banco comercializa. De esta forma, el ingresante tiene tiempo de tomar conocimiento de la empresa y su forma de trabajar, con lo cual cuando se le siente un cliente en frente ya va tener una mínima noción e información.

Procurar que en los tres primeros meses el joven no trabaje bajo la presión de cumplir objetivos en una sucursal, que sea un periodo de adaptación e inserción a la organización, evitando un clima de trabajo tenso de exigencias, errores, etc.

Brindar acompañamiento y seguimiento por medio de reuniones periódicas entre gerencia, rrhh y regional.

Realizar acciones de adaptación, inserción y capacitación de los recursos, en ciudades cabeceras. Deben existir empleados volantes en cada regional, expertos en los puestos Ejecutivo de Clientes / Asistente Comercial que acompañen al nuevo empleado hasta su adaptación e inserción.

Realzar la figura del gerente de sucursal, se considera que la persona aprende todo y de la mejor manera en la diaria de la sucursal, para esto es fundamental que el gerente como líder del equipo sepa darle la confianza y la herramientas necesarias para que se desempeñe tranquilo desde el primer día de ingreso de la sucursal. Una muy buena capacitación es la que se recibe del líder y de los compañeros de equipo en la sucursal y fundamentalmente haciendo su propia experiencia enfrentando a diario las necesidades y conflictos presentados por los clientes e interpretando la necesidades para desarrollar sus estrategias en la venta.

Entrevistar desde rrhh al joven ingresante - luego de los 30 días - para conocer su opinión sobre el puesto que está cubriendo, su relación con sus pares y superiores directos, logrando de esta manera obtener feedback y optimizar su desempeño.

Brindar a los gerentes de sucursal una guía más amplia de las habilidades que deben tener los jóvenes, cuáles son los tiempos previstos para enseñar. Esto haría más uniforme el desarrollo de todos los jóvenes en su conjunto (hoy por hoy son muy dispares los avances de cada uno sobre todo en los primeros meses, debido a que en cada sucursal les enseñan o les derivan actividades de maneras muy distintas, porque no hay una guía específica de acciones a seguir).

En resumen, a través de lo consultado, se logró captar los siguientes comentarios de acciones a realizar en conjunto entre gerencia de sucursal y recursos humanos:

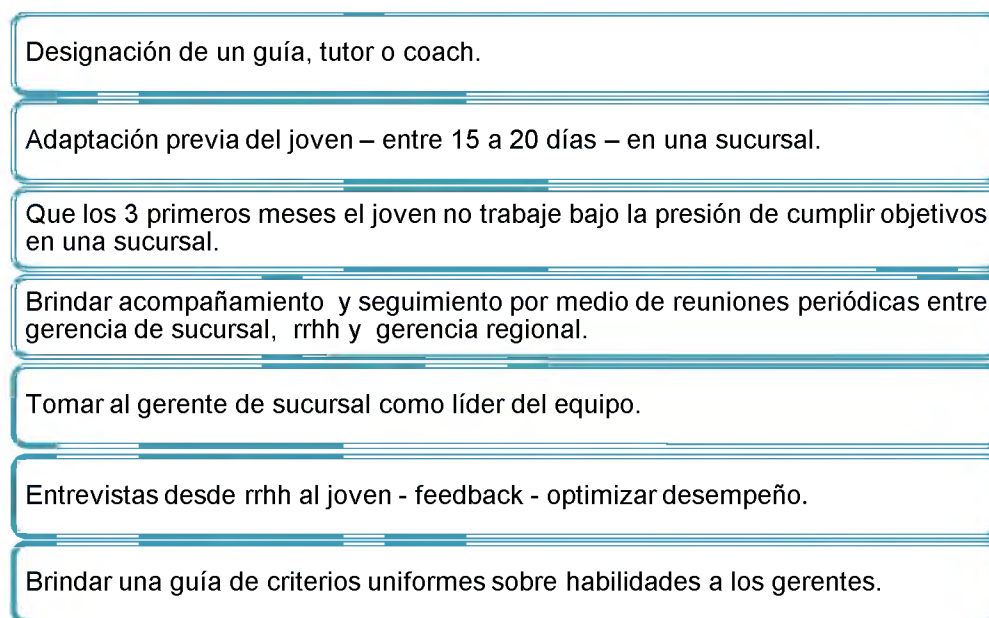


Figura 6. Acciones a llevar a cabo entre gerentes de sucursal y rrhh

Fuente: elaboración propia.

Análisis de pregunta cuatro: ¿Qué tiempos de cobertura de puesto vacante debemos manejar?

En cuanto a los tiempos de manejo de cobertura de puesto vacante, ya sea de un Ejecutivo de Clientes o Asistente Comercial, obtuvimos diferentes respuestas por parte de los gerentes de sucursal: el 38% del personal entrevistado apunta a 20 días de cobertura; el

35% apeló a otros tiempos como por ejemplo: 40 días, 90 días, 180 días para que se incorpore y desempeñe correctamente, incorporación pronta; el 19% mencionó que 30 días sería lo óptimo; y finalmente el 8% de los entrevistados dijo que con 15 días estaría bien la cobertura del puesto vacante. A continuación se ilustra lo comentado en el siguiente gráfico:

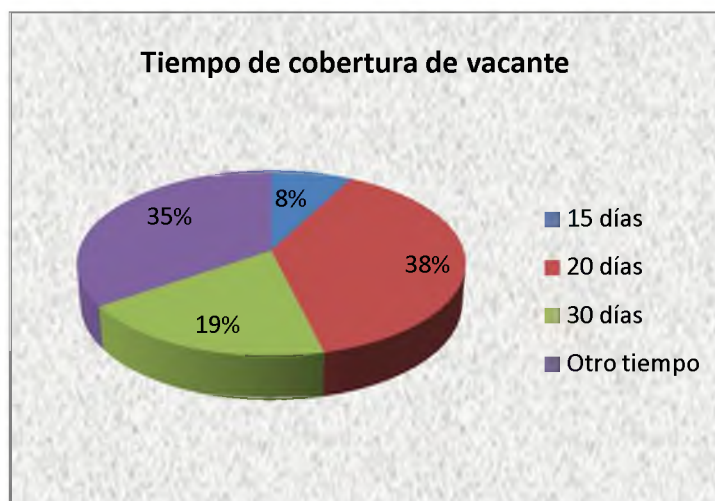


Gráfico 6. Tiempo de cobertura de puesto vacante según gerentes

Fuente: elaboración propia.

Análisis de pregunta cinco: ¿Qué sugerencias y/o propuestas sugieren?

A continuación se presentan algunas sugerencias, propuestas, comentarios realizados por los gerentes de sucursal entrevistados:

Entrevistar a gente que no tenga vinculación con ningún empleado del banco. Que en la entrevista se lo note con una actitud totalmente positiva, que demuestre que está feliz de sumarse al banco.

Lo más importante en estos chicos es que demuestren interés y muchas ganas de crecimiento. Igualmente deben entender que el proceso de aprendizaje para el crecimiento es permanente y que los resultados no son inmediatos. Es una generación que se frustra con mucha rapidez.

Durante del proceso de selección desarrollado por recursos humanos y regional, en lo posible consultar a la sucursal para que tenga conocimiento de la persona a ingresar y poder ayudar en el proceso, teniendo en cuenta de que si es de la localidad donde está ubicada la sucursal se puede aportar datos que ayuden a tomar la decisión. Esto permite conocer con mayor detalle no sólo aspectos de la persona, sino dónde vive, cómo es la

familia, que referencias tiene en la localidad, grupo de amigos, etc.; datos que en la entrevista que realiza recursos humanos o gerencia regional no pueden observar en detalle.

Al momento de realizar una selección, comenzar siempre por el personal interno, es fundamental evaluar competencias de las personas que están en actividad en la institución.

Sería bastante productivo involucrar la opinión de algún gerente o ejecutivo senior en la última ronda de selección para que aporte su visión sobre el recurso a incorporar.

Los gerentes, que están en la diaria y ven el comportamiento del mercado y los clientes, lo cual es muy dinámico, pueden colaborar para los procesos de evaluación.

Es bueno que los gerentes o superiores de los recursos a incorporar tengan la posibilidad de entrevistarlos – además de la formalidad de recursos humanos – para visualizar si es posible que esa persona pueda ocupar el puesto en cuestión.

Escuchar la opinión de las sucursales para los casos que se han desempeñado como PPP (hace mención al Programa Primer Paso del Gobierno de la Provincia de Córdoba), armar bases de datos con puntuaciones de cada uno considerando sus virtudes, aptitudes y competencias.

Se debe ser muy objetivo al momento de la evaluación y no dejarse llevar por el amiguismo, muy común en estos procesos.

En localidades pequeñas donde se seleccione un nuevo recurso se debe priorizar en la elección un residente local, los clientes se fijan mucho en eso, no les cae bien cuando se incorpora un empleado de otro pueblo estando la posibilidad de dar trabajo a gente “del pueblo”.

Sería importante, más allá del tiempo adicional a la función gerencial, que el gerente de la sucursal se tome unos minutos para realizar una entrevista rápida a la persona que aporta un CV en época de búsqueda laboral, a fin de indicar su parecer respecto de las cuestiones más básicas y visibles de la persona que tiene enfrente (presencia, dicción, gestos, interés, carácter, etc.), a fin de facilitar la selección a RRHH, y acelerar quizás en un par de días el proceso.

En el proceso de selección el gerente de la sucursal tiene que intervenir activamente pues con su experiencia y vivencia en la propia unidad de negocios puede anticipar el desempeño que tendría, además de analizar perfil, actitud, proactividad, etc. que son fundamentales y se evidencian en la primera entrevista.

Coordinar con las distintas universidades e instituciones, a través de sus áreas de tesis y posgrado, un plan de pasantías para los alumnos mejor calificados, que serviría para que conozcan el tipo de trabajo y buscar posibles postulantes.

Considerar jóvenes que necesiten el trabajo, que sean emprendedores, que trabajen profesionalmente, que no se quejen, personas dispuestas, con vocación al cliente, que proyecte crecimiento personal y profesional.

Sería de mucha utilidad que los gerentes con más experiencia, con ingresantes jóvenes, participaran de las selecciones para opinar del lado del "CLIENTE", es decir, los gerentes de sucursal que tratan a diario con ejecutivos de clientes / asistentes comerciales y con clientela (cómo se mueven con ella), y conociendo el puesto de trabajo mejor que nadie, los gerentes tienen la mirada más afinada respecto a las características más "informales" de la persona que necesitan las sucursales.

Una buena medida sería la de compartir las entrevistas entre el personal de recursos humanos y las autoridades de la red (Gerente Regional / Gerente de Sucursal) y luego calificar a los postulantes en forma conjunta, en un ámbito donde se puedan debatir las distintas impresiones sobre los mismos.

CAPÍTULO 3.

Propuestas para colaborar con el proceso de selección de personal en Banco Macro – División Córdoba

3.1. Un proceso de selección basado en el trabajo en equipo

A continuación se propone una mejora en el modelo de proceso de selección actual – haciendo foco en los jóvenes profesionales - que incluye las diferentes etapas a seguir y la designación de los responsables idóneos en cada una de ellas.

Búsqueda de currículum vitae de jóvenes profesionales a través de los portales de empleos de diferentes entidades educativas (por ejemplo en la actualidad ya se trabaja con las siguientes universidades: Universidad Empresarial Siglo 21, Universidad Católica de Córdoba, Instituto Universitario Aeronáutico, Colegio Universitario IES21, Universidad Blas Pascal, Universidad Nacional de Córdoba.), y también a través de la difusión por medio de la página web del banco. (Tiempo estimado de duración: 15 días – incluyendo también la lectura).

Recepción y lectura de los currículums vitae de los candidatos que se postulen para trabajar en la organización – haciendo el primer filtro – siguiendo los parámetros que se establecen a continuación:

Edad: entre los 22 a 28 años.

Estudios académicos: estar cursando el último año de la carrera o estar recibido de Administración de Empresas, Contador Público, Ciencias Económicas, Comercio Internacional, y afín.

Experiencia: considerar principalmente el potencial – (a pedido de gerentes se valorará si tuvo contacto con parte de ventas o comercial – mínimo 1 año). En este punto cabe destacar, como lo mencionamos en el marco teórico, que las entrevistas no se basarán en la experiencia laboral que el joven puede o no tener, sino en evaluar las competencias que el joven posee en función de lo que se pretenderá de él en el futuro.

Competencias principales a considerar: trabajo en equipo, actitud y predisposición de atención al cliente, predisposición al trabajo por objetivos (orientado a resultados), proactividad, capacidad de toma de decisiones, y flexibilidad.

Entrevista grupal con exposición del programa por parte de al menos dos integrantes del área de Relaciones con el Personal del banco – con hasta 40 postulantes – instancia de hacer un segundo filtro. Luego de haber hecho una lectura previa de currículum vitae, se cita a los jóvenes preseleccionados al Centro de Capacitación de Banco Macro con la finalidad de tener un primer contacto (nombre y apellido / instancia de sus estudios universitarios / intereses) y presentar la estructura del programa de jóvenes profesionales. (Tiempo estimado de duración: 1 día – 3hs máximo).

Organizar un Assessment Center – donde participen un equipo de psicólogas (cabe destacar que este servicio en la actualidad se cuenta), el responsable del área de Relaciones con el Personal, dos Coordinadores de Banca Individuos y dos Coordinadores de Banca Empresas (de diferentes regiones de la División Córdoba). Tal como vimos en nuestro marco teórico, sin lugar a dudas, después de la instancia anterior habrá candidatos que se bajen o no estén de acuerdo en continuar, además de lo que podamos inferir y filtrar desde recursos humanos. Estimaremos que quedan unos 25 postulantes. (Tiempo estimado de duración: 2 días (por dividir en dos grupos) – 3hs máximo).

Entrevista profunda individual con el responsable del área de Relaciones con el Personal – estimando que quedan de la etapa anterior 12 candidatos preseleccionados. Esta instancia es para ampliar información y datos sobre el perfil del candidato/a respecto a sus datos personales, estudios, composición familiar, hobbies, etc. (Tiempo estimado de duración: 3 días – de 45 minutos promedio cada entrevista).

Presentar una terna de entre 5 a 8 candidatos, filtrados de la etapa anterior, a los Gerentes de sucursal, a modo que tengan un primer contacto y puedan comparar los perfiles de las personas que podrían ingresar a trabajar en la sucursal a la cual direccionan. Una vez que hacen este filtro, se contactan con el área de recursos humanos indicando dos personas para poder avanzar con los estudios preocupacionales (de manera tal de tener plan A y plan B por cualquier contingencia). (Tiempo estimado de duración: 2 días – de 30 minutos promedio cada entrevista).

Realizar estudios preocupacionales (en la actualidad están vigentes en la organización): examen médico, examen ambiental y examen psicotécnico. (Tiempo estimado: 1 día completo – recepción de estudios a las 48hs).

Organizar ingreso a la organización, indicando sucursal, horarios, uniformes, documentaciones a presentar, etc.

Estaríamos llegando a un promedio de 30 días para la cobertura de vacantes con jóvenes profesionales – tiempo que de acuerdo al análisis que realizamos se puede consensuar con los gerentes de sucursal.

SELECCIÓN DE JÓVENES PROFESIONALES

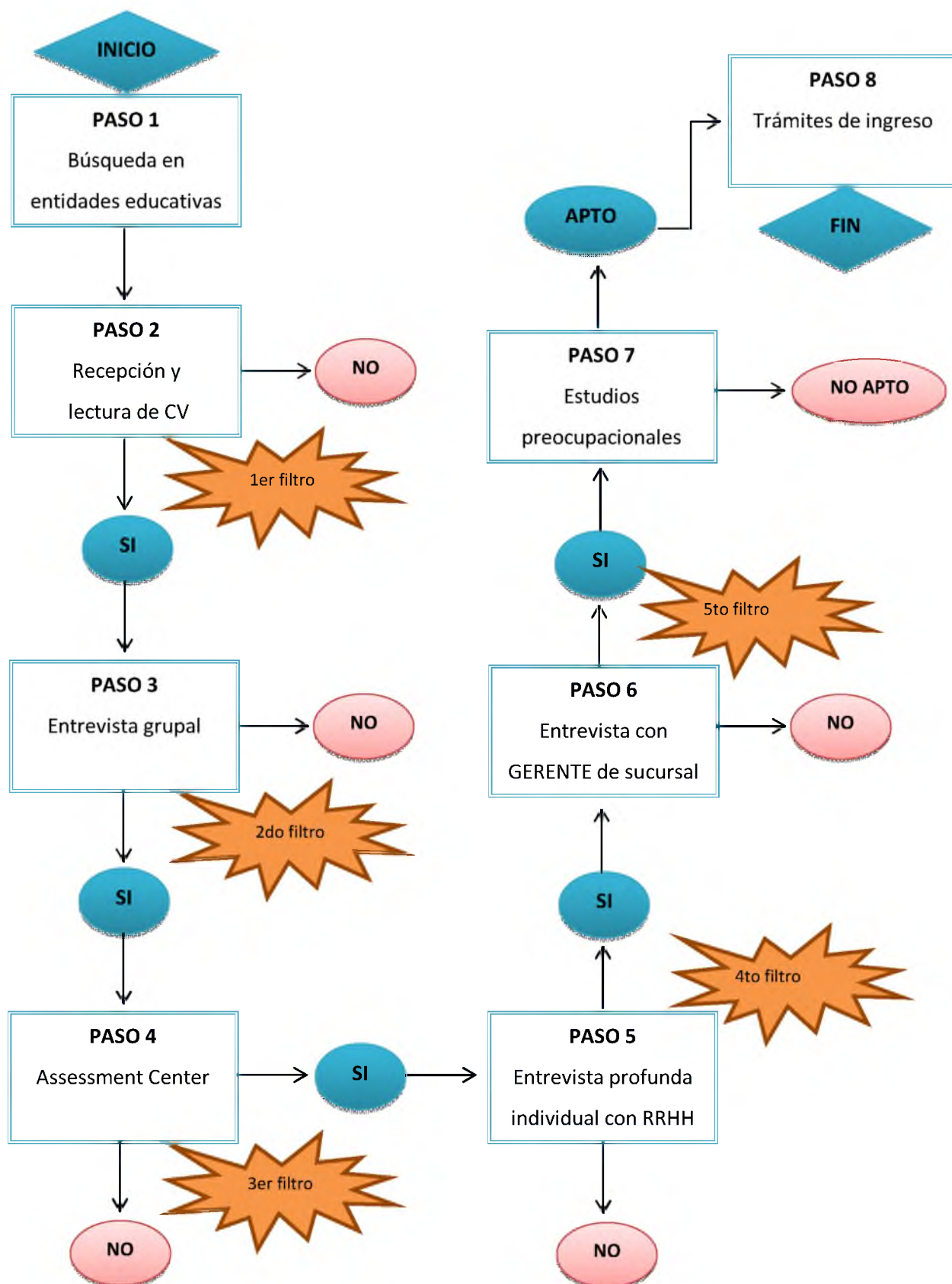


Figura 7. Modelo de selección de jóvenes profesionales participando Gerentes de sucursal

Fuente: elaboración propia.

3.2. Una invitación a unificar criterios de selección de candidatos

El objetivo de la presente propuesta es poder dejar criterios y tiempos unificados respecto al perfil requerido de jóvenes profesionales para cubrir puestos comerciales iniciales en el banco – ya sea el puesto de Ejecutivo de Clientes (Banca Individuos) o el puesto de Asistente Comercial (Banca Empresas) - para todas las personas involucradas en el proceso de selección (ver en anexo descripciones de ambos puestos).

CRITERIOS A CONSIDERAR EN NUESTRA SELECCION DE JP			
<p>Todos los involucrados y participantes del proceso de búsqueda y selección de jóvenes profesionales deberán respetar las siguientes principales características:</p> <p>Edad: entre los 22 a 28 años. Estudios académicos: estar cursando el último año de la carrera o estar recibido de Administración de Empresas, Contador Público, Ciencias Económicas, Comercio Internacional, o carrera afín. Experiencia: considerar principalmente el potencial – (valorar si tuvo contacto con parte de ventas o comercial – mínimo 1 año). En este punto cabe destacar que las entrevistas se basarán en evaluar las competencias que el joven posee en función de lo que se pretenderá de él en el futuro. Competencias principales a considerar: trabajo en equipo, actitud y predisposición de atención al cliente, predisposición al trabajo por objetivos (orientado a resultados), proactividad, capacidad de toma de decisiones, y flexibilidad.</p> <p>Tiempo promedio para la cobertura de vacante: de 28 a 30 días.</p>			
ETAPA	RESPONSABLE/S	ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO
Uno	Analista de RRHH	Contacto con entidades universitarias. Búsqueda de jóvenes profesionales.	Se estiman 15 días.
Dos	Analista de RRHH	Recepción y lectura de currículums vitae.	
Tres	Coordinador de RRHH Analista de RRHH	Entrevista grupal y presentación del programa de jóvenes profesionales en el banco.	Se estima 1 día - 3hs máximo.
Cuatro	Equipo de la disciplina de psicología (2). Coordinador de RRHH (1). Coordinador de Banca Individuos (2). Líderes de Banca Empresas (2).	Participación en las actividades del Assessment Center coordinado por el equipo de psicólogas.	Se estiman 2 días - 3hs máximo.

Cinco	Coordinador de RRHH	Entrevista profunda individual a los candidatos preseleccionados de las etapas anteriores.	Se estima 3 días - 45 minutos promedio cada entrevista.
Seis	Gerentes de Sucursal	Entrevista individual a los candidatos preseleccionados de las etapas anteriores.	Se estima 2 días - 30 minutos promedio cada entrevista.
Siete	Analista de RRHH	Envía a realizar los estudios preocupacionales a candidatos preseleccionados.	1 día completo – recepción de estudios a las 48hs
Ocho	Analista de RRHH	Realiza los trámites de ingreso a la organización (indicando sucursal, horarios, uniformes, documentaciones a presentar, etc.)	1 día

3.3. Taller para compartir y hacer ajustes al nuevo modelo del proceso de selección

Nos proponemos diseñar un taller a fin de comunicar y compartir con los gerentes (percepciones, comentarios, propuestas) acerca del nuevo proceso para incorporar jóvenes, planteando los objetivos, las metas que se pretenden lograr y todo aquello que propicie la aplicación de la nueva propuesta de selección. A continuación presentamos la propuesta:

Nombre del taller: Selección de jóvenes – una experiencia compartida trabajando en equipo.

Duración: un día – 4 horas de duración promedio (después de atención al público de 13:00 a 17:00hs)

Lugar: Centro de Capacitación del Banco Macro ubicado en la ciudad de Córdoba.

Participantes: entre 20 a 25 personas.

Objetivos:

Generar un espacio de encuentro entre Gerentes de sucursal y los integrantes del área de Relaciones con el Personal, invitando a su vez a los Coordinadores de Banca Individuos y Líderes de Banca Empresas.

Integrar conceptos: trabajar en equipo, conocer la nueva generación de jóvenes y sus competencias.

Propiciar un espacio de intercambio de buenas prácticas y de aprendizajes, basado en la experiencia.

Modalidad: se trabajará bajo la metodología de aprendizaje experiencial, donde a partir de una dinámica lúdica, desafíos grupales y reflexiones, el grupo irá construyendo un código común, autodescubriendo fortalezas y debilidades, y descubriendo o analizando el proceso en el cual están involucrados. Esto implicará una conjunción de competencias tales como participación, creatividad, liderazgo, escucha activa, comunicación clara y buena utilización de los recursos del grupo.

Se propone una jornada que implica momentos de reflexión combinados con momentos lúdicos y de recreación. Por ejemplo, los participantes serán invitados a identificar una experiencia positiva de aprendizaje del proceso de selección actual, que haya generado resultados favorables. Por otro lado, también deberán pensar en una experiencia que no haya resultado positiva. Con esos dos aportes individuales, se armarán grupos de discusión, como resultado de la misma cada equipo presentará a sus compañeros 3 experiencias positivas y 3 aprendizajes de experiencias no positivas para la reflexión grupal final.

Agenda prevista del taller:

HORA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
De 13:00 a 13:30hs	Recepción / almuerzo	Área de Relaciones con el Personal de Banco Macro
De 13:30 a 14:30hs	Inicio de actividad. Presentación del proceso de selección de jóvenes profesionales, involucrados, etapas, tiempo, criterios, etc.	
De 14:30 a 15:00hs	Actividad lúdica - casos - experiencia en el proceso de selección vigente.	
De 15:00 a 15:15hs	Coffee Break	
De 15:15 a 17:00hs	Diversidad generacional: analizar la relación existente entre la nueva generación y el trabajo – sus competencias principales. Comprender las nuevas relaciones que demandan los jóvenes con sus líderes.	

CONCLUSIÓN

Para concluir el presente trabajo final integrador como instancia de la Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, recordemos que nos hemos centrado en un área temática de la disciplina de los recursos humanos: la selección de personal; siendo el tema principal a abordar la selección de jóvenes profesionales a través del trabajo colaborativo y en equipo con los gerentes de sucursales de la División Córdoba de Banco Macro.

Debemos destacar las tres propuestas ofrecidas para mejorar el modelo de selección actual de jóvenes profesionales:

Un proceso de selección basado en el trabajo en equipo.

Una invitación a unificar criterios de selección de candidatos.

Taller para compartir y hacer ajustes al nuevo modelo del proceso de selección.

Consideramos que a través de ellas se podrá contribuir con la alineación del área de recursos humanos a los nuevos lineamientos y procedimientos, pudiendo hacer frente a los diferentes desafíos sociales, tecnológicos, económicos en el que está inmerso el banco. En respuesta a la necesidad de que el área de recursos humanos logre ajustarse al cambio mentado, desde la presente propuesta se parte del supuesto de la importancia que cobraría el hecho de que los gerentes de sucursal puedan participar en el proceso de selección de personal, de manera tal que puedan aportar su experiencia, intercambiar opiniones y /o sugerencias respecto a los conocimientos, aptitudes, actitudes, motivación, experiencia, intereses y habilidades de cada postulante. Tal como vimos en el análisis presentado en el capítulo dos, se ha podido establecer y unificar criterios de selección de candidatos, permitiendo llegar a un consenso sobre la persona que posee el mejor perfil para incorporarse a la organización.

A su vez, dijimos al inicio que, los gerentes de sucursal no se encuentran participando del proceso de selección en la organización y como consecuencia de ello se ha observado malestar, se han recibido comentarios poco favorables en evaluaciones de la selección realizada y se han escuchado quejas respecto a la forma en que se incorpora una persona a la sucursal. Es por ello, que las propuestas van inclinadas a la inclusión, a la participación y al trabajo en equipo con los gerentes de sucursal. Se invita a unificar los siguientes criterios para la selección de jóvenes profesionales para los puestos iniciales del banco – ya sea el de Ejecutivo de Clientes o el de Asistente Comercial:

Edad: entre los 22 a 28 años.

Estudios académicos: estar cursando el último año de la carrera o estar recibido de Administración de Empresas, Contador Público, Ciencias Económicas, Comercio Internacional, o carrera afín.

Experiencia: considerar principalmente el potencial – (valorar si tuvo contacto con parte de ventas o comercial – mínimo 1 año). En este punto cabe destacar que las entrevistas se basarán en evaluar las competencias que el joven posee en función de lo que se pretenderá de él en el futuro.

Competencias principales a considerar: trabajo en equipo, actitud y predisposición de atención al cliente, predisposición al trabajo por objetivos (orientado a resultados), proactividad, capacidad de toma de decisiones, y flexibilidad.

Con lo presentado, se pretende llegar a un consenso respecto al perfil requerido afín de que los gerentes también puedan comprometerse y sean protagonistas de la selección de su gente. Llevar a cabo la selección de postulantes a través del trabajo colaborativo, y en conjunto con los gerentes de sucursal al momento de tomar la decisión final (con los coordinadores regionales de ventas –para la banca de individuos– o líderes de empresas – para la banca de empresas–) agregaría valor al equipo y al negocio en tanto favorecería una adecuada elección del joven profesional más eficiente, eficaz y efectivo para ser incorporado en el banco, sin perder de vista las motivaciones que movilizan a su gente, su cultura, y la participación de las distintas generaciones que conforman la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos - Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Cao, A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- García Noya, M., Hierro Díez, E., & Jiménez Bozal, J. (2001). *Selección de personal. Sistema integrado*. Madrid: Esic.
- Gore, E. (1996). *La educación en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación - Cuarta Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Javier, F. L. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Insightixs Consulting.(2016).Liderando Hoy, módulo 5: equipos y grupos. Manuscrito inédito.
- Moreno Domínguez, M. J., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *REVISTA DE EMPRESA N° 10*.
- Richino, S. V. (2008). *Selección de Personal- 2a edición ampliada*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Sánchez Amador, D. (20 de Julio de 2014). Perfeccionamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal en la Sucursal 4942 del Banco Popular de Ahorro.
- Sanchís Palacio, J. R., & Campos Climent, V. (Abril de 2010). Las prácticas de RRHH de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

ANEXO

	MANUAL DE ORGANIZACION		HOJA
			28 de 40
			VERSIÓN
			I
	TEMA / ÁREA	ANEXO III. MODELO DE UNIDAD DE NEGOCIO	Fecha Última Actualización 1/11/2014

DESCRIPCIÓN:

ASISTENTE COMERCIAL

DEPENDENCIA:

Oficial Banca Empresa


SUPERVISA A:

MISIÓN:

Asistir al Oficial de Banca Empresa y/o Gerente de Sucursal acompañando su gestión para generar oportunidades de negocios con empresas, de acuerdo a la normativa vigente y políticas comerciales del Banco.

FUNCIONES:

- ✓ Atender y asesorar a clientes sobre productos y servicios, y alternativas de inversión que permitan satisfacer sus necesidades.
- ✓ Atender y satisfacer pedidos y/o requerimientos inmediatos de clientes, registrando y derivando el tratamiento y resolución de los casos que así corresponda.
- ✓ Promover y asesorar sobre el uso de canales virtuales y medios alternativos de atención.
- ✓ Confeccionar los legajos de clientes, y garantías asociadas en caso que corresponda, de acuerdo a lo establecido en las normativas correspondientes.
- ✓ Controlar la autenticidad y validar la documentación presentada por los clientes.
- ✓ Mantener contacto con los clientes a fin de informar novedades sobre la gestión de sus operaciones habituales.
- ✓ Realizar el adecuado seguimiento y mantenimiento de la cartera de clientes de Banca Empresa asignada, el vencimiento de calificaciones y la mora temprana.

	MANUAL DE ORGANIZACION		HOJA
			38 de 40
			VERSIÓN
			1
	TEMA / ÁREA	ANEXO III. MODELO DE UNIDAD DE NEGOCIO	Fecha Última Actualización
			1/11/2014

DESCRIPCIÓN:

EJECUTIVOS DE CLIENTES

DEPENDENCIA DE:

Ejecutivo de Clientes Senior
Gerente

SUPERVISA A:

MISIÓN:

Brindar atención comercial al público del Banco, de acuerdo a la normativa vigente y políticas comerciales del Banco, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos comerciales y optimizar la rentabilidad de la Sucursal.

FUNCIONES:

- ✓ Atender y asesorar eficientemente al público, con el fin de optimizar la comercialización de productos y servicios.
- ✓ Ejecutar las operaciones solicitadas por el público en relación a productos y servicios comercializados por el Banco, asegurando una adecuada satisfacción de sus necesidades.
- ✓ Identificar y concretar las oportunidades de negocio y elevar a sus superiores en caso que fuese necesario.
- ✓ Realizar las gestiones necesarias para mantener actualizados los datos personales de nuestros Clientes cada vez que visiten la Sucursal.
- ✓ Enfocar las acciones de venta de productos y servicios de acuerdo a las campañas vigentes.
- ✓ Promover y asesorar sobre el uso de canales virtuales y medios alternativos de atención.
- ✓ Confeccionar los legajos de los clientes de acuerdo a la normativa vigente, efectuando adecuado control y seguimiento de la documentación e información presentada.
- ✓ Realizar un adecuado seguimiento de la cartera activa y pasiva de los clientes de la sucursal.
- ✓ Mantener un adecuado orden del espacio de trabajo y del salón de atención en general.

ALGUNOS EXTRATOS DE ENTREVISTAS A LOS GERENTES DE SUCURSAL

GERENTE N°1

- 1. ¿Qué criterios y/o características (edad, estudios, experiencia afín), considera que debe tener la persona seleccionada de manera tal que se adecúe al puesto de trabajo (por lo general buscamos para puestos comerciales EC / AC)?**

Edad: a partir 22/23 años- Estudios: Si es para empresas lo idea es que tenga formación en carreras relacionadas con las Ciencias Económicas, para los otros puestos entiendo que todas las relacionadas a comercialización y a la comunicación- Experiencia: No me parece determinante, si hay actitud y madurez acorde a su edad.

- 2. ¿Qué competencias deben predominar en la persona seleccionada?**

Capacidad para comunicarse, pensamiento lógico, flexibilidad, – y los relativos a su formación técnica, mínima para comprender lo que hacemos y vendemos.

- 3. ¿Qué acciones podemos tener en cuenta – en conjunto (RRHH/Regionales/Gerentes) – para que la persona se pueda adaptar e insertar de una manera rápida tanto a la organización como a su puesto de trabajo?**

Es un poco lo que puse más arriba, me parece que es fundamental la persona que guía su trabajo, es decir, el que tiene al lado en su trabajo diario, el gerente y también el líder que transmitan el mismo mensaje y que puedan dedicarle tiempo.

- 4. ¿Qué tiempos de cobertura de vacante deberíamos considerar? (por ejemplo: 10 / 15 / 20 días)**

Luego de la inducción 15 días, se aprende más sentado en el escritorio que mirando hacer.

- 5. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia / propuesta para llevar a cabo en conjunto el proceso de selección?**

Lo más importante en estos chicos es que demuestren interés y muchas ganas de crecimiento. Igualmente me parece que deben entender que el proceso de aprendizaje para el crecimiento es permanente y que los resultados no son inmediatos. Es una generación que se frustra con mucha rapidez.

GERENTE N°2

- 1. ¿Qué criterios y/o características (edad, estudios, experiencia afín), considera que debe tener la persona seleccionada de manera tal que se adecúe al puesto de trabajo (por lo general buscamos para puestos comerciales EC / AC)?**

Considero que debería ser estudiante de ciencias económicas o administración de empresas, aunque no sería excluyente. En cuanto a la experiencia no creo que sea necesario, la idea es formarlo. Como punto importante debería ser proactivo y tener actitud.

- 2. ¿Qué competencias deben predominar en la persona seleccionada?**

Educación, actitud de trabajo, buena persona, integración para trabajar en equipo, personalidad.

- 3. ¿Qué acciones podemos tener en cuenta – en conjunto (RRHH/Regionales/Gerentes) – para que la persona se pueda adaptar e insertar de una manera rápida tanto a la organización como a su puesto de trabajo?**

El trabajo en conjunto en una primera etapa se debería centrar en su capacitación y prácticas en el puesto de trabajo para luego trabajar sobre su consolidación en el mismo. Acompañamiento por medio de reuniones constantes. Seguimiento a través de resultados. El compromiso de trabajar por objetivos.

- 4. ¿Qué tiempos de cobertura de vacante deberíamos considerar? (por ejemplo: 10 / 15 / 20 días)**

Tiempo promedio 20 días.

- 5. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia / propuesta para llevar a cabo en conjunto el proceso de selección?**

Escuchar la opinión de las sucursales para los casos que se han desempeñado como PPP, armar bases de datos con puntuaciones de cada uno considerando sus virtudes, aptitudes y competencias. Por otro lado emitir comunicado para captar postulantes profesionales, en este caso creo que el período de prueba es importante para detectar si tiene aptitud y actitud para la venta.

GERENTE N°3

- 1. ¿Qué criterios y/o características (edad, estudios, experiencia afín), considera que debe tener la persona seleccionada de manera tal que se adecúe al puesto de trabajo (por lo general buscamos para puestos comerciales EC / AC)?**

Los chicos con estudios en contabilidad o administración de Empresas en general han mostrado interés respecto del trabajo bancario, personalmente he tenido mejores resultados con recursos que además hayan tenido alguna experiencia laboral anterior especialmente en ventas, esto es lo importante ya que aprender el sistema y procesos es cuestión de algún tiempo.

- 2. ¿Qué competencias deben predominar en la persona seleccionada?**

Sin dudas lo principal es su actitud, “el querer hacer”, esto nos garantiza luego su aprendizaje que también depende mucho de su coach, además considero fundamental la dedicación al cliente, la capacidad para relacionarse con sus compañeros y el trabajo en equipo contribuyendo al objetivo común.

- 3. ¿Qué acciones podemos tener en cuenta – en conjunto (RRHH/Regionales/Gerentes) – para que la persona se pueda adaptar e insertar de una manera rápida tanto a la organización como a su puesto de trabajo?**

Primero las jornadas de inducción a su puesto para conocer las funciones y responsabilidades, aquí compañeros de áreas centrales Región/División creo pueden colaborar y mucho, o sea un tiempo teórico que incluya trabajar con ellos también en áreas donde luego el recurso tendrá que interactuar por su trabajo diario, después viene el tiempo en sucursales para que presencie en vivo el desempeño de algún colaborador con experiencia en su puesto, esto es importante para observar formas y métodos de abordaje al cliente, tips de ventas eficientes, acostumbrarse al medio, etc.

En esta última etapa el acompañamiento del Jefe/Gerente es fundamental, rápidamente nos damos cuenta las posibilidades que la persona tiene en cuanto a desarrollo en la organización.

- 4. ¿Qué tiempos de cobertura de vacante deberíamos considerar? (por ejemplo: 10 / 15 / 20 días)**

Si el tiempo de cobertura significa tener en cuenta el proceso anterior, entiendo lo ideal sería entre 15 y 20 días para luego efectivamente tomar su puesto de trabajo para experimentar ya con todas las herramientas propias y brindadas por el Banco.

5. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia / propuesta para llevar a cabo en conjunto el proceso de selección?

Además de las características anteriores, es importante que la persona esté dispuesta a trabajar bajo presión, se entiende por esto las demandas del público de todo tipo, los objetivos internos, etc., también le guste la atención al cliente sintiéndose reconfortado al ser eficiente y reconocido por los mismos.

GERENTE N°4

1. ¿Qué criterios y/o características (edad, estudios, experiencia afín), considera que debe tener la persona seleccionada de manera tal que se adecúe al puesto de trabajo (por lo general buscamos para puestos comerciales EC / AC)?

El postulante debería tener entre 20 y 25 años, con estudios finalizados o pronto a terminar, afinidad con la venta y las relaciones interpersonales.

Segmentar por experiencia anterior vinculada a la actividad comercial/financiera y a la atención al público.

2. ¿Qué competencias deben predominar en la persona seleccionada?

Buena presencia

Buena dicción

Habilidad para relacionarse con clientes internos y externos

Habilidad para trabajar bajo presión

Capacidad para trabajar por objetivos y en equipo

Habilidad negociadora

Sentido de pertenencia

Ser frontal y sincero

3. ¿Qué acciones podemos tener en cuenta – en conjunto (RRHH/Regionales/Gerentes) – para que la persona se pueda adaptar e insertar de una manera rápida tanto a la organización como a su puesto de trabajo?

Una vez encontrado el perfil deseado se debe interactuar desde RRHH en la inducción y acompañamiento además de capacitar dentro de la sucursal in situ y con modalidad presencial en talleres donde compartirá experiencias de otros pares en su misma situación.

El seguimiento es fundamental pues permite corregir desvíos e insertar al nuevo colaborador en el ambiente de trabajo (que varía según la sucursal) evitando desmotivación y caída en desempeño.

4. ¿Qué tiempos de cobertura de vacante deberíamos considerar? (por ejemplo: 10 / 15 / 20 días)

Las coberturas de vacantes no deberían superar los 20 días como máximo.

Todos los puestos están a full con presupuestos a cumplir y si una cobertura se demora va en detrimento de la propia motivación del grupo.

5. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia / propuesta para llevar a cabo en conjunto el proceso de selección?

En el proceso de selección considero que el Gerente de la sucursal tiene que intervenir activamente pues con su experiencia y vivencia en la propia unidad de negocios puede anticipar el desempeño que tendría además de analizar perfil, actitud, proactividad, etc. que son fundamentales y se evidencian en la primera entrevista.

He vivido casos donde los ingresantes no cumplían el perfil pero aun así estaban en un puesto en el que no necesariamente estaban a gusto, lo que se traducía en menos ventas, más roce con compañeros, etc.

También es importante que el recurso sea local, pues conoce el mercado y domina aptitudes propias del nativo; esto no sería un condicionante pero el desarraigo puede acarrear distracciones.

GERENTE N°5

1. ¿Qué criterios y/o características (edad, estudios, experiencia afín), considera que debe tener la persona seleccionada de manera tal que se adecúe al puesto de trabajo (por lo general buscamos para puestos comerciales EC / AC)?

Esto difiere si son EC o AC (salvo que creo que lo ideal son jóvenes de entre 23/24 años a 28 años, con estudios afines a la carrera de Cs Es / comercialización, con experiencia en comercial sería lo ideal).

Para EC me parece muy importante alguien que le guste vender y que sepa lo que implica llegar a un objetivo de venta (generalmente los chicos que cursan sus últimos años de carrera están orientados o tienen un perfil que dista un poco de los “vendedores” que

necesitamos), lógicamente es también importante que tengan una preparación profesional que permita el crecimiento de ellos en la organización, pero como característica principal creo que la VENTA es lo principal a mirar (personas que sean extrovertidas, rápidas, de buena presencia, NO conformistas -es decir que no se conformen con cumplir el objetivo y listo sino que vayan por más- y la verdad es que muchas veces la necesidad que tengan de trabajar marca el nivel de compromiso por lo que también vería cuanta necesidad tiene la persona de ingresar en una organización como la nuestra).-

Para AC (BE) creo que el punto crítico Sí tiene que ver con formación y profesionalización de la persona, dado que si bien deberá vender en algún momento, sus clientes confiarán en la persona mientras más segura de sus conocimientos la vean. En este perfil si haría mucho hincapié en su formación y en su presencia, si bien un perfil extrovertido para hablar y relacionarse con cualquier tipo de empresa/persona es importante, creo que pesarán más sus habilidades cognitivas.-

2. ¿Qué competencias deben predominar en la persona seleccionada?

Basado en lo que te conteste en el punto anterior, si tuviera que elegir entre 3 y 5 competencias para cada uno de los puestos por orden de prioridad diría lo siguiente:

EC: Espíritu comercial (Ventas) – Iniciativa – creatividad.

AC: Planificación y Organización – Espíritu comercial – Capacidad crítica

Ambas: Trabajo en equipo – Auto motivación – Atención al cliente – Compromiso – Comunicación fluida – extroversión.

3. ¿Qué acciones podemos tener en cuenta – en conjunto (RRHH/Regionales/Gerentes) – para que la persona se pueda adaptar e insertar de una manera rápida tanto a la organización como a su puesto de trabajo?

La verdad es que en este punto, a lo que ya se realiza que es muy bueno (las capacitaciones in situ, las devoluciones, el programa en sí), agregaría para darle a los gerentes cuando llega el JP a la sucursal, una guía más amplia y pormenorizada de las habilidades (TRADUCIDAS EN ACCIONES) y sus tiempos que deben observar y enseñar a los JP. Esto haría más “uniforme” el desarrollo de todos los JP en su conjunto (hoy por hoy son muy dispares los avances de cada uno sobre todo en los primeros meses, debido a que en cada sucursal les enseñan o les derivan actividades de maneras muy distintas, porque no hay una guía “específica” de acciones a seguir). Esto debería además ser consensuado con RRHH y la regional, para que puedan compararse y evaluarse los JP entre sí más justamente (siempre que algo se puede medir contra algo o alguien, es más justo y el objetivo más claro lleva a estar más orientado al resultado deseado).

4. ¿Qué tiempos de cobertura de vacante deberíamos considerar? (por ejemplo: 10 / 15 / 20 días)

Si lo que te referías con esta pregunta es en cuanto tiempo pueden reemplazar a otro compañero que desarrolla la misma función, creo que lo óptimo sería 90 días para que pueda hacerlo solo, aunque en 30 días podría defenderse.

5. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia / propuesta para llevar a cabo en conjunto el proceso de selección?

Me parece que sería de mucha utilidad que los gerentes con más experiencia con JP participaran de las selecciones, solo para opinar del lado del "CLIENTE", es decir, creo que los gerentes de sucursal que tratan a diario con EC / AC y con clientela (y como se mueven con ella), y conociendo el puesto de trabajo mejor que nadie, me parecen que tienen la mirada más afinada respecto a las características más "informales" de la persona que necesitan las sucursales.-